CAPÍTULO 2. EL EMPRESARIO Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

1. La propiedad y la dirección en la empresa
2. El empresario y la creación de empresas
   2.1. Definición y características del empresario
   2.2. La creación de empresas
3. La función directiva
   3.1. Los administradores y directicos de la empresa
   3.2. La naturaleza del trabajo directivo
   3.3. El liderazgo en la empresa
4. El conocimiento y las tecnologías de la información en la dirección de la empresa
   4.1. La información y el conocimiento en la dirección de la empresa
   4.2. TICs para la dirección de la empresa.

1. LA PROPIEDAD Y LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

El emprendedor:

- El que emprende con resolución acciones innovadoras
- Emprender: acción de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.
- Crea una nueva empresa, desarrolla un nuevo negocio, una nueva oportunidad empresarial
- Descubre, evalúa y explota oportunidades de negocios, innova y desarrolla nuevas combinaciones de recursos haciendo frente a la incertidumbre,
- Doble vertiente: individual (creación de nuevas empresas, startups)-corporativa (dentro de empresas establecidas, corporate venturing o intrapreneurship)
- Intraemprendedor: persona que pone en marcha proyectos novedosos dentro de una empresa que ya existe.

Propietario

- Persona(s) que posee(n) la titularidad de la empresa: son los dueños del capital (accionistas)
- Cuando la propiedad de una empresa está en manos de una o varias familias: empresa familiar
- Emprendedor-propietario: quien crea la empresa y la dirige tiene la propiedad de la misma
- Propietario como inversor: solo aporta el capital y delega las tareas de una dirección en una o más personas
- Relación entre el tamaño y la edad de la empresa con la función de dirección por parte del propietario y emprendedor.

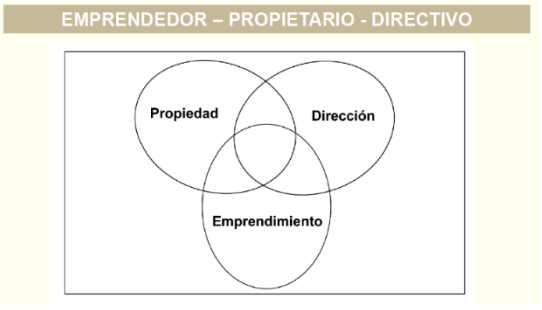
Directivo

- Persona(s) con autoridad para fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para que estos se alcancen, así como dirigir y coordinar el trabajo de los demás
- Su función es:
    - Coordinar los factores productivos en el logro de la eficiencia, formalizar los contratos con los individuos y grupos participantes en la empresa.
    - Captar oportunidades de beneficios con los negocios actuales de la empresa
    - Hacer posible el proceso de creación y desarrollo de recursos y capacidades en la empresa

Gobierno corporativo de la empresa (entra en el examen)

- En las grandes empresas, especialmente aquellas cuyo capital está repartido entre muchos propietarios o accionistas, o cotizan en los mercados de capitales, la separación entre la propiedad y la dirección es más evidente
- **Gobierno corporativo** de la empresa:
    - Acciones por parte de la propiedad de la empresa para controlar o vigilar la actuación de la alta dirección
    - Para evitar divergencias entre los intereses de los propietarios y los directivos
    - Y que las decisiones de la dirección impliquen la creación de valor para la propiedad
    - Mecanismo: Consejo de administración, incentivos, carrera profesional, mercados, etc.

Definición: conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.



Empresario-Emprendedor

- Emprendedor y empresario como **sinónimos.** Razones:
    - Traducción literal desde otros idiomas. En inglés no existe un término equivalente (business-persona, promoter, capitalist, o empresario), francés o alemán (se utiliza la misma palabra)
    - Moda en los últimos años
    - Eufenismo: valoración negativa, empresario-capitalista
- **Empresario:**
    - Titular propietario o directivo de un negocio o empresa
    - Persona que, de forma individual o colegiada, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume responsabilidad frente a terceros
    - Empresario hace negocios para satisfacer una necesidad a cambio de un retorno económico. Emprendedor es similar, destaca la asunción de riesgo y enfrentarse a desafíos.

2. EL EMPRESARIO Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS

2.1. El empresario en los estudios de economía y dirección de empresas

- El empresario es el factor básico del desarrollo económico: su estudio ha despertado tradicionalmente gran interés.
- La dirección de empresas ha prestado más atención al estudio del papel de los directivos que al empresario ➡ ➡ la teoría económica apenas prestó atención a la empresa y el empresario ➡ mercados e influencia de las concepciones físicas newtonianas
- Resultado ➡ no consenso en las aportaciones respecto a la función del empresario
- **Tres enfoques:** el empresario-emprendedor-riesgo-innovador, el empresario-directivo-control y el empresario-propietario-capitalista.
    - **Empresario- emprendedor- riesgo- innovador:** persona que compra la materia prima a unos precios determinados para transformarla en productos que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes. Es el que innova, el que descubre, evalúa y explota oportunidades de negocio
    - **Empresario-directivo- control:** coordinador de los factores productivos del proceso productivo; estima la demanda según un análisis de la situación económica; y organizar y ordenar los factores productivos a su disposición para alcanzar la mayor productividad posible.
    - **Empresario-propietaria-capitalista:** propietario único del negocio que dirige y controla asumiendo todo el riesgo; es un especulador cuya única motivación es la búsqueda del beneficio, la acumulación de capital

    - **A modo de síntesis**

        - Los empresarios tienen unos rasgos, unas funciones y un comportamiento diferente al de los capitalistas y directivos: descubren, crean y explotan oportunidades, afrontan el riesgo y la incertidumbre, promueven innovaciones y lideran los cambios.
        - No es fácil proponer una definición de empresario:
            - Individuo que crea una nueva empresa que desarrolla un nuevo negocio.
            - Su hacer: el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades.
        - Doble versión: el empresario individual propietario y el empresario corporativo.

El perfil del emprendedor

➢ **Rasgos psicológicos y biográficos**

- Perspicacia, creatividad y originalidad.

- Tendencia a la acción y proactividad.
- Iniciativa, pasión, persistencia, determinación y necesidad de logro o autosuperación.
- Optimismo, espíritu de riesgo, autoconfianza y tolerancia de la ambigüedad e incertidumbre.
- Capacidad de aprender de la experiencia.
- Independencia, autonomía y locus de control interno.
- Otros rasgos: capacidad de liderazgo, conocimientos, capacidad de organización, educación y posición y la pertenencia a una red creada alrededor de vínculos sociales, étnicos, religiosos o de otro tipo.

➢ **Factores del entorno:**

- Económicos, Sociales, Institucionales (emprendimiento por necesidad/oportunidad, aceleradoras/incubadoras/coworking, FFF, business angels, capital riesgo, crowdfunding, etc.).

➢ **Observatorios de emprendimiento internacionales:**

- Global Entrepreneurship Monitor (GEM, gemconsortium.org). Datos de más de 100 países.
- Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS, guesssurvey.org). Evaluación de las intenciones y actividades empresariales de los estudiantes universitarios de todo el mundo.

2.2. La creación de empresas en España por forma jurídica

La creación de nuevas empresas es esencial para el desarrollo económico y la estabilidad del sistema de mercado. Una industria saludable requiere tanto la salida de empresas ineficientes como la entrada de nuevas en cantidad suficiente. Este proceso impulsa la asignación de recursos, la vitalidad económica y define la estructura industrial y la densidad empresarial de una región o país.

La creación de empresas en España por forma jurídica:

Forma jurídica	2017	2016	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Personas físicas	264.047	288.668	253.936	263.967	209.971	212.177	216.224	212.015	198.360	193.796
Sociedades anónimas	841	821	889	1.059	1.022	1.126	1.215	1.360	1.478	1.826
Sociedades de responsabilidad limitada	91.919	99.597	90.464	91.708	92.112	83.905	82.435	81.868	83.070	98.177
Otras formas jurídicas	27.583	30.418	33.426	42.624	40.386	35.091	34.642	36.021	38.272	40.273
Total	384.390	419.504	378.715	399.358	343.491	332.299	334.516	331.264	321.180	334.072

Como puede observarse tras el período de crisis económico-financiera iniciado es 2009, en número de empresas creadas total se está recuperando, pero solo por el aumento del número de personas físicas

La creación de empresas en España por número de empleados:

Empleados	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Sin empleados	299.922	318.886	298.445	315.241	260.136	255.218	256.528	254.618	241.374	299.922
De 1 a 5	76.176	91.389	71.689	75.723	75.551	68.898	69.683	68.157	70.752	76.176
De 6 a 9	5.089	5.914	5.237	5.115	4.809	5.113	5.192	5.154	5.244	5.089
De 10 a 19	2.204	2.329	2.354	2.260	2.028	2.106	2.054	2.243	2.514	2.204
De 20 o más	999	986	990	1.019	967	964	1.059	1.092	1.296	999
Total	384.390	419.504	378.715	399.358	343.491	332.299	334.516	331.264	321.180	384.390

En cuanto a la creación o puesta en marcha de un proyecto empresarial, la creación de una empresa supone abordar las dos siguientes cuestiones fundamentales: tener una idea y elaborar un plan de empresa o proyecto empresarial. Una vez que se ha determinado la viabilidad de la idea y su puesta en marcha, lo siguiente será constituir la empresa. A continuación, se desarrollan con más detalle estos aspectos.

➢ **Idea**

El punto de partida de una nueva empresa es siempre una **idea**

La idea debe estar basada en una oportunidad empresarial que esté orientada a una necesidad que se quiere satisfacer a través de la nueva empresa

Motivos para desarrollar una idea de empresa:

- **Repetición de experiencias ajenas:** imitar a empresas conocidas que tiene éxito en la actividad que desarrollan.
- **Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento:** se detecten huecos de mercado en el que exista una demanda insatisfecha que pueda llegar a cubrir.
- **Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos:** el futuro empresario puede desarrollar la idea porque posee formación, realizándola de forma autónoma e independiente.
- **La experiencia del futuro empresario,** que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.
- **Se posee un producto innovador que puede generar mercado:** situación en la que se posee una idea innovadora que pueda ser rentable.
- **Actividades de escasa complejidad**

- Es fundamental tener respuesta para:
    - ¿Se trata de una idea realista?
    - ¿Es viable técnicamente?
    - ¿Es viable desde el punto de vista económico?
    - ¿se está en condiciones de poder acometerla?
    - ¿su rentabilidad va a justificar los esfuerzos necesarios para ponerla en marcha?

- Factor más importante: ilusión y confianza en la idea.
- Explotar una oportunidad: adquirir, organizar y combinar de manera eficiente los distintos factores de producción necesarios para producirlos.

➢ **El plan de empresa o de negocio**

- Es un documento en el que se refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha
- No existe ningún modelo estándar de plan de empresa
- El plan de empresa engloba los siguientes aspectos:
    - Descripción de la empresa (negocio o iniciativa empresarial)
    - Descripción del producto o servicio o suministrar
    - Planificación de los aspectos comerciales.
- Posible **esquema de plan de empresa:** objetivos del proyecto empresarial y presentación del empresario/s, la actividad de la empresa (el producto o el servicio), el mercado, la comercialización, la producción, la localización, las personas, la financiación, los aspectos formales del proyecto

- **La constitución de la empresa**

- Elegir la forma jurídica: número de socios, cuantía del capital social inicial u otros requisitos para su constitución, etc (capítulo 1)
- Trámites legales. Nombre, inscripción en el Registro Mercantil, licencias y permisos etc.
- Interesante y de ayuda:
    - Puntos de Tramitación Empresarial (PAIT) y los Centros de Ventanilla Única Empresariales.
    - Portal PYME del Ministerio de Industria: diagnóstico de las características del emprendedor , elaborar el plan de empresa, simuladores de modelso de negocio, etc
    - Portales de creación de empresas y emprendedores de Comunidad Autónoma, Administraciones Locales y Cámara de Comercio
    - Publicaciones, etc.

3. LA FUNCIÓN DIRECTIVA

- La **administración (dirección)** se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, especialmente, las personas que trabajan en ella.
- La esencia de la tarea directiva ⟹ conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder y adaptarse a los cambios.
- Además, la dirección debe estimular la generación de nuevos recursos, así como la mejora continua de la organización.
- Utilización de los términos **administración, dirección y gestión** en España.

3.1. Los administradores y directivos de la empresa

Los administradores de la empresa.

- La propiedad de la empresa es la responsable de decidir quién va a realizar la administración o dirección de esta
- Empresario: responsable de la administración o dirección de la actividad de la empresa.
- Sociedades (SRL y SA, Ley de Sociedades de Capital): la función del órgano de administración es la gestión y la representación de la sociedad ⟹ administrador único/varios (persona física o jurídica) o a un consejo de administración.
- Diferencias:
    - Tamaño empresarial: micro, pequeña, mediana y empresa grande
    - Cotizar en mercados de valores
- Funciones del **consejo de administración:**
    - Orientar e impulsar la política de la empresa (responsabilidad estratégica)
    - Controlar las instancias de gestión (responsabilidad de vigilancia)
    - Y servir de enlace con los accionistas (responsabilidad de comunicación)
- Característica del consejo de administración (estatutos de la empresa):
    - Tamaño mínimo: 3 miembros. Presidente (ejecutivo o no ejecutivo) y secretario
    - Consejeros: Internos (ejecutivos) y Externo (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, CNMV)
- La máxima responsabilidad de la toma de decisiones (funciones ejecutivas) de la empresa debe recaer en una sola persona (USA: CEO-Chief Executive Ofiicer)

Los directivos de la empresa

- Las funciones directivas recaerán en diferentes personas en cada nivel de la organización y en función de la jerarquía que se tenga.
- Según la **amplitud de las actividades** que realicen:

- Directivos de carácter general: Son lo que se ocupan de dirigir una unidad completa (empresa, división, filial) en la que trabajan especialistas en la diferentes áreas funcional (compras, ventas, I+D, etc.)
- Directivos funcionales: Son los que están al frente de una unidad especializada de tipo funcional (producción, compras, ventas, I+D, etc)

- Según el **nivel directivo:**
  - Alta dirección: Máximo ejecutivas, dirige la empresa, fija sus objetivos y líneas estratégicas, alta incertidumbre, decisiones a largo plazo y poco estructuradas
  - Directivos medios : conectan la alta dirección con los empleados del núcleo básico de operaciones de la empresa, transmiten información hacia abajo y hacia arriba, problemas estructurados y rutinarios, decisiones detalladas y concretas, a los cercanos al núcleo de operaciones se les denomina **directivos de primera línea.**

Los directivos y la toma de decisiones

- Los directivos deben tener habilidades y conocimientos conceptuales y técnicos, capacidades para concebir la organización como un todo, y capacidades para trabajar, comprender y motivar a sus subordinados.
- La toma de decisiones ➡ tarea esencial del directivo
- **Decisión** ➡ proceso racional por el que la información se concierte en acción, es decir, un proceso con el cual se pretende resolver la ambigüedad que rodea al sujeto
- **Toma de decisiones** ➡ resolución de problemas en la empresa: diagnóstico del problema, la búsqueda y evaluación de alternativas y elección final de una decisión.
- **Tipos de decisiones:**
  - **Decisiones estratégicas:** se adoptan por la alta dirección
  - **Decisiones tácticas:** se adoptan por los directivos medios
  - **Decisiones operativas:** se adoptan por los directivos de primera línea.

3.2. La naturaleza del trabajo directivo

Las **funciones clásicas** del proceso directivo:

- La **Planificación:** decidir con antelación qué se desea conseguir (objetivos), qué debe hacerse para logarlo, con qué medios técnicos, financieros, humanos, etc. Se hará, qué resultados se esperan obtener y cómo se evaluarán dichos resultados.
- La **Organización:** diseñar la estructura organizativa, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa ➡ **organigrama**
- La **Dirección de los Recursos Humanos:** integrar dentro de la estructura organizativa a los individuos y orienta comportamiento ➡ reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos + sistemas de recompensas.
- El **Control** medir los resultados obtenidos y compararlos con los esperados, identificar desviaciones si las hubiera y corregirlas.
- Los diferentes puestos directivos difieren poco entre sí
- El trabajo de los directivos tiene unas características muy peculiares: poco definido, comprende muchas tareas distintas (normalmente de corta duración), muy fragmentadas y sometidas a constantes interrupciones
- Cada directivo ocupa un puesto en la jerarquía, en función de su cargo: autoridad formal y estatus determinado
- El directivo desempeña hasta **diez tipos de roles** diferentes en su trabajo, que se agrupan en:

  - Papeles **interpersonales:** cabeza visible, líder y enlace
  - Papeles **informativos:** monitos, difusor y portavoz
  - Papeles **decisorios:** empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador

3.3. El liderazgo en la empresa

- La función de los directivos es convencer e influí para crear un clima de confianza. Si es un líder conseguirá la colaboración voluntaria y entusiasta de los miembros de la empresa.
- El líder es capaz de influir en las actitudes y opiniones, de modificar acciones y decisiones sin ejercer su poder en la jerarquía.
- El directivo se diferencia del líder por el tipo de **poder** que ejerce:
    - Poder **formal**: autoridad formal
    - Poder **de recompensa:** capacidad para influir en la remuneración o ascenso
    - Poder **coercitivo:** puede sancionar con pérdidas de privilegios, menosprecio o el despido.
    - Poder **legítimo:** otorgado por los subordinados.
    - Poder **de referencia:** mueve a ser imitado por los subordinados
    - Poder **experto:** basado en la experiencia y conocimientos del superior
- El poder formal, de recompensa, coercitivo y parte del legítimo son del directivo; y el legítimo de referencia y experto con el líder
- Los directivos deben adaptar su liderazgo a las diferentes tareas y características de las personas de la empresa
- Influyen las características del líder, actitudes de seguidores, objetivos de la empresa, entorno, etc
- Se han analizado especialmente factores asociados con:
    - Características del subordinado asumidas por el líder (McGregor, 1969):
        - **Teoría X:** Los subordinados tienen aversión al trabajo, prefieren la diversión, seguridad y evaden responsabilidades.
        - **Teoría Y:** los subordinados son capaces de ejercer el autocontrol, buscan y aceptan responsabilidades.
    - Interés de los directivos por los resultados y la producción y/o por las personas (Blake y Mouton, 1975)

4. EL CONOCIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La digitalización de los negocios y las TICs

- La progresiva **digitalización** de la sociedad, la economía y los negocios, o **cuarta revolución,** se caracteriza por el papel creciente de las nuevas tecnologías: robótica, inteligencia artificial, nano tecnología, loT, etc
- **Transformación radical** de los negocios: trabajadores, clientes, procesos a productivos, cadena de suministros, bienes y servicios, etc.
- Las **tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)** aplicadas a diferentes ámbitos de la actividad empresarial:
    - Gestionar información del interior de la empresa y su entorno
    - Recogida de datos, procesamiento, transformación en información y conocimiento explícito, almacenamiento para la toma de decisiones.

- **Ventajas de las Tics:**
    - Optimización de sus recursos y mejora de sus operaciones
    - Conocer mejor las necesidades de los clientes
    - Llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados
    - Mejorar la comunicación entre sus empleados y con sus clientes y proveedores.

4.1. La información y el conocimiento en la dirección de empresas

- El conocimiento (información y tecnología) es el principal factor productivo diferenciado de las empresas y naciones de éxito
- El conocimiento representa un input básico para el proceso de toma de decisiones en todos los niveles directivos

- Datos, información y conocimiento son conceptos diferentes
- **Tipos básicos de conocimiento:**
    - **Explícito:** Es formal y fácil de compartir, pues está documentado y puede transmitirse mediante manuales, textos o bases de datos.
    - **Tácito:** Es personal y difícil de formalizar, ya que se basa en la experiencia y habilidades individuales, transmitiéndose generalmente a través de la práctica y la observación.
- En el ámbito de la empresa, el conocimiento se encuentra almacenado en diferentes personas, y partes de esta: **talento**
- Minería de Datos (*Big Data)* **+** Inteligencia de Negocios (*Business Intelligence)*
- **Digitalización** de los negocios y la economía

4.2. Las tecnologías de la información y las comunicaciones y la dirección de empresas

- Aplicaciones TICs en diferentes ámbitos:
    - Área comercial y relaciones con clientes: Sistemas de Administración de las Relaciones con Clientes (*Customet Relationship Management,* CRM)
    - Logística: sistema de Dirección de la Cadena de Suministro (*Supply Chain Management, SCM)*
    - Área de operaciones: Sistemas de Planificación de Necesidades de Materiales (*Material Resource Planning,* MRPI, MRPII)
    - Toda la empresa: Sistema Planificación de Recursos (*Entreprise Resource Planning,* ERP)